

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Соціально-психологічний факультет  
Кафедра менеджменту і адміністрування

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту  
\_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Карпюк О.А

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення організаційної структури управління підприємства»  
(на матеріалах ПАТ КБ «ПриватБанк»)

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст  
за професійним спрямуванням 7.03060101 «Менеджмент організацій і  
адміністрування»

Виконав

студент 51 групи  
напряму підготовки 7.03060101  
«Менеджмент організацій і  
адміністрування»  
Рубченко Ігор Ігорович

Науковий керівник

кандидат економічних наук,  
старший викладач

Янковська Ольга Іванівна

Житомир – 2016

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПАТ КБ “ПРИВАТБАНК”.....	5
1.1. Розвиток організаційних структур управління.....	5
1.2. Сутність принципи та особливості організаційних структур.....	10
1.3. Методи побудови організаційних структур та чинники що їх визначають.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПАТ КБ “ПРИВАТБАНК”.....	46
2.1. Організаційно-економічна характеристика фінансово-господарської діяльності ПАТ КБ “ПриватБанк”.....	46
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ КБ “ПриватБанк”.....	54
2.3. Оцінка ефективності формування та функціонування організаційної структури “ПриватБанк”.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПАТ КБ “ПРИВАТБАНК”.....	68
3.1. Удосконалення організаційної структури ПАТ КБ “ПриватБанк”.....	68
3.2. Напрями раціоналізації організаційної структури управління ПАТ КБ “ПриватБанк”.....	73
3.3. Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів.....	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	92

## ВСТУП

Ефективність діяльності кожної фірми великою мірою залежить від того на скільки професійно сформовано організаційну структуру управління даного підприємства.

Формування організаційної структури управління підприємства дуже складний і відповідальний процес оскільки від того на скільки правильно буде підбрано необхідну структуру управління, враховуючи специфіку галузі в якій функціонуватиме дане підприємство, поставлені цілі, вплив зовнішніх факторів, залежить ефективність його діяльності.

Формування організаційної структури управління – це багаторівневий процес, який відбувається в декілька етапів: визначення вертикальних рівнів управління, горизонтальний поділ організації, визначення повноважень і відповідальності посад, закріплення посадових обов'язків за конкретним посадовими особами.

Кожне підприємство в процесі розвитку змушене шукати нові організаційні форми свого існування, оскільки змінюються його цілі, масштаби діяльності, умови господарювання. Організаційні зміни спрямовуються на поліпшення функціонування елементів організаційної структури через встановлення оптимальнішої в нових умовах системи зв'язків лінійних і штабних підрозділів, вдосконалення розподілу функцій між ними. Це дає змогу формувати структури, що відповідають сучасним умовам господарської діяльності і забезпечують ефективне функціонування і розвиток організацій як соціотехнічних систем.

В даний час накопичений значний досвід теоретичного обґрунтування еволюції організаційних структур управління. Зокрема, проблемами ефективної побудови та трансформації організаційної структури підприємства займалися такі вчені як В.В. Бузирева, А.В. Бусигіна, М.В.

Володькіна, Д.М. Гвішиані, В.Г. Герасимчук, А.Ю. Денисова, С.А. Жданова, В.І. Кноррінг, В.М. Колпакова, В.С. Кулібанова, В.С. Пономаренко, А.Г. Поршнева, О.М. Тищенко, Л.С. Шевченко.

Розроблені й успішно застосовуються на практиці різноманітні методологічні підходи до вивчення закономірностей їхнього формування і розвитку. Основні розходження між підходами полягають у неоднозначному тлумаченні організаційних структур управління, що в одному випадку розглядаються як механізм, побудований для розв'язання конкретних задач, в іншому - як соціальний організм, що чуйно реагує на потреби членів трудового колективу, у третьому - як складна соціально-економічна система і т.п.

Актуальність теми. Організаційна структура управління підприємства та шляхи її удосконалення є надзвичайно важливою проблемою. Основним елементом в організаційній діяльності компанії є створення структури. Визначається необхідністю розгляду теоретичних положень шляхів удосконалення та розвитку організаційної структури управління підприємства.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій по удосконаленню структури управління підприємством. Щоб досягти поставленої мети в роботі виявлені для вирішення такі завдання:

- оглянути літературні джерела та знайти проблемні питання в організаційній структурі підприємства;
- дослідити організаційну структуру управління досліджуваного підприємства;
- проаналізувати ефективність діяльності обраної організаційної структури;
- провести економічні розрахунки ефективності фінансування та діяльності банку;

– розробити пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління.

Предметом дослідження у випускній роботі виступає структура управління як форма розподілу управлінської діяльності, у межах якої проходить процес управління створений на досягнення поставленої цілі менеджменту та шляхи удосконалення організаційної структури.

Підприємствам і організаціям треба швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати ці організаційні структури до змін. І тому дана тема є добре розроблена в спеціальній літературі, де є загальна характеристика організаційних структур, їх види і форми адаптивних структур, питанню вибору і вдосконалення організаційних структур управління.

Об'єкт дослідження – організаційно-фінансова діяльність ПАТ КБ “ПриватБанк”.

Дипломна робота містить у своїй структурі вступ, три основні розділи, де розглянуті поняття, суть організаційної структури управління (перший розділ дипломної роботи), надано загальна та економічна характеристика ПАТ КБ “ПриватБанк” (другий розділ роботи), а також заходи по удосконаленню організаційної структури управління банку(третій розділ).

Написання роботи здійснюється на такій інформаційній базі: підручники, законодавчі акти, постанови КабМіну, періодичні видання, матеріали з мережі інтернет, а також данні з підприємства ПАТ КБ “ПриватБанк”.

У ході дослідження застосовувались наступні методи: порівняння – при аналізі типів організаційних структур, узагальнення – при аналізі дефініцій терміну „структура управління”, аналізу – при аналізі фінансового стану підприємства, графічний – для представлення результатів аналізу.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження теоретичних основ побудови організаційних структур, та вивчення їх прикладних аспектів на прикладів ПАТ КБ «Приватбанк» в дипломній роботі, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Структура (лат. *structura* – будова, розташування, порядок) – сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах. Структура управління відображає цілі та завдання фірми, функціональний поділ праці і обсяг повноважень працівників управління, останні визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями. Кожна організаційна структура є відображенням цілей її створення. Двома крайніми формами організаційних структур є традиційна лінійна і сучасна мережева, принципова відмінність між ними – наявність ієрархії.

Підводячи підсумок вищевикладеного, сформулюємо наступні положення: лінійна структура – єдина ефективна структура управління, оскільки ключовою умовою її функціонування є професіоналізм керівника; зниження професіоналізму породжує проміжні види структур – лінійно-функціональна, матрична і т. д.; дилетантство [4, с.34].

Отже, на сьогоднішній день структури управління є більш сучасними та ефективними, порівняно зі структурами управління, які були 100 років назад. Вони значно покращилися, що в свою чергу призвело до більш ефективної роботи людей та підприємств.

2. Організаційна структура управління — упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співпідпорядкованості і виконують певні управлінські функції.

Типи організаційних структур управління:

Лінійна – це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

Механістичні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями добору кадрів, об'єктивною системою винагороди.

Функціональна – структура, яка передбачає наявність штабів, але їх персонал має не лише дорадчі права, а й право керівництва і прийняття рішень

Лінійно-функціональна – структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.

Лінійно-штабна структура управління, яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників, що забезпечує концентрацію зусиль для вирішення конкретного управлінського завдання

Дивізійна – це структура управління, яка будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування.

Адаптивна організаційна структура — гнучкі структури, здатні змінюватися (адаптуватися) до вимог середовища (за аналогією з живими організмами). Поділяється на: проектну, матричну, мережну, множинну.

Проектні структури – це структури управління комплексними видами діяльності, які через їх вирішальне значення для компанії вимагають забезпечення безупинного координуючого й інтегруючого впливу при жорстких обмеженнях по витратах, термінами і якістю робіт.

Матрична – це структура, яка передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних



груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг).

Множинні організаційні структури появляються тоді, коли підрозділи організації не є уніфікованими, під час їх побудови не використовувався один і той самий організаційний принцип.

3. Виділяють такі методи побудови організаційних структур:

- Метод розподілу за продукцією, що випускається. Практикується підприємствами, котрі спеціалізуються на виробництві різноманітних видів продукції з використанням різноманітної сировини та обладнання.
- Метод розподілу за групами (категоріями) споживачів. Використовується на підприємствах, що мають справу з різними групами споживачів.
- Метод поділу за етапами виробництва. Застосовується на виробничих підприємствах, де процес виробництва продукції відбувається у кілька етапів.
- Метод поділу за робочими змінами. На багатьох підприємствах із різних причин використовується змінний режим роботи.
- Метод поділу за географічним положенням. Згідно з цим методом кожний завод або філія конкретного підприємства розглядається як незалежна управлінська одиниця, що здійснює всі необхідні функції.
- Метод комбінованого підходу. У міру збільшення організації та розширення управлінських функцій, зростання масштабу діяльності застосування якогось одного методу стає недостатнім.

Методи удосконалення організаційних структур: Експертний метод полягає в попередньому дослідженні діючої структури управління, виявленні її слабких місць; Метод порівняння та аналогії полягає у використанні при вдосконаленні організації управління елементів механізму управління, організаційних форм та рішень; Метод структуризації мети ґрунтується на уявленні про виробничо-господарську організацію як багатоцільову систему;

Метод організаційного моделювання ґрунтується на використанні відповідних формалізованих уявлень (моделей) об'єкта і структури управління.

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури:

- Внутрішні (сфера контролю, складність, формалізація, централізація);
- Зовнішні (зовнішнє середовище, стратегія організації, технологія, розмір організації);
- Спеціальні (ком'ютеризація, ефект влади і контролю інформаційних технологій).

Важливе значення при виборі організаційних структур має фактор комп'ютеризації інформаційних процесів.

4. ПриватБанк який був заснований у 1992 році. ПриватБанк є лідером банківського ринку країни з найбільшим банком з вітчизняним капіталом, що має генеральну ліцензію Національного банку України на здійснення повного переліку банківських операцій, які надаються на українському ринку банківських послуг.

ПриватБанк є універсальним банком він надає повний спектр наявних на вітчизняному ринку банківських послуг з обслуговування корпоративних та індивідуальні клієнтів.

ПАТ КБ ПриватБанк – найбільший універсальний міжрегіональний банк України, орієнтований, перш за все, на платіжні операції для населення і юридичних осіб усіх організаційно правових форм.

Місія банку – забезпечити постійний доступ до банківських послуг кожному громадянину України.

Основною стратегічною метою банку є лідерство в Україні у наданні населенню і юридичним особам платіжних і інших банківських послуг при найкращих показниках дохідності.

5. Отже, чистий прибуток у 2015 році зменшився порівняно з попереднім і становить 749036 млн. грн. Продуктивність праці у 2015 р.

зменшилась 31,3 тис. грн. Витрати збільшились у 2015 році і становлять 33765977 грн.

6. Отже, ПриватБанк є міжрегіональним універсальним та системним банком із розгалуженою мережею філій та відділень по всій Україні та за її межами. У зв'язку з чим має гнучку організаційну структуру управління.

Ціль організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення задач, що постають перед організацією.

Структура управління ПриватБанку є ефективною і це в свою чергу призводить до кращої роботи працівників, і банку в цілому, хоча вона має і недоліки.

7. Отже, за даними таблиці 2.6. видно, що в організаційній структурі ПриватБанку існують як позитивні сторони так і негативні. Для того щоб краще функціонувала оргструктура банку треба зменшувати кількість ієрархічних рівнів, краще налагоджувати зв'язок між керівництвом і виконавцями і навпаки, зменшувати витрати на забезпечення життєдіяльності банку, більш ефективно використовувати трудові, технічні, матеріальні та інформаційні ресурси банку. Регламентування кількості працівників відповідно до клієнтопотоку відділення (на одного працівника має припадати не більше 20 клієнтів в день), створення ревізійного відділення (перевірка роботи працівника).

8. У висновку, позначимо рекомендовані напрямки по раціоналізації організаційної структури управління ПАТ “ПриватБанк”:

1) максимальна орієнтація на клієнта, перетворення всіх структурних підрозділів підприємства в сервісні центри обслуговування;

2) індустріалізація систем і процесів управління;

3) формалізація виробничої системи, у зв'язку з стратегічним завданням впровадження ідеології постійного вдосконалення та розвитку на всіх рівнях і у всіх частинах банку;

4) модернізація системи навчання, планування кар'єри і ротації співробітників, вдосконалення системи мотивації;

5) удосконалення операційної моделі;

6) об'єднання відділів, що займаються загальними питаннями: фінанси і бухгалтерія, закупівель, транспортний відділ, відділ досліджень і розробок в адміністративне управління;

7) створення відділу маркетингу;

8) створення ревізійного відділу;

9) розробка груп з консультування керівництва з глобальних проблем.

Таким чином, результатом роботи по раціоналізації структури управління ПАТ “ПриватБанк” за розробленими напрямками стане формування сучасної, ефективної, сталої організаційно-управлінської системи, яка дозволить забезпечити підвищення якості обслуговування клієнтів, зростання керованості та результативності Банку в цілому та його окремих підрозділів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрєєва О.Л. Організаційні структури фірми за умов глобалізації: Навчальний посібник. - Єкатеринбург: Вид-во Уральського держ.екон. ун-ту, 2003. -242с.
2. Андрушків Б.М. Основи менеджменту: [підручник]/ Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін: Львів "Світ",2005. – 296 с.
3. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [навчальний посібник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак О.В.: Київ, ВД «Професіонал», 2004. – 191 с.
4. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. – К.: Знання-Прес, 2001. – 312 с.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навч.пос. – Київ: Атіка, 2002. – 480 с.
6. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [навчальний посібник] / Виноградський М. Д., Виноградська А.М., Шканова О. М.. - К.: Кондор, 2005. – 151 с.
7. Гірняк О.М. Менеджмент: [підручник] / О. М. Гірняк, **П.П. Лазановський** - К.: "Магнолія плюс" Львів: "Новий світ" 2003. – 336 с.
8. Економіка підприємств /За ред. Харіва П.С. - Тернопіль: Економічна думка, 2002. – 449 с.
9. Економіка підприємства: [Підручник] / М.Г. Грешак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.; За заг. Ред.. С.Ф.Покропивного. - Вид. 2-ге, перер. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
10. Економіка підприємства: Навч. Посіб. / за ред.. А.В. Шегди – Е45 К.: Знання, 2005. – 431 с.
11. Економіка підприємства: Навч. посіб. /За ред. А. В. Шегди. — К.: Знання-Прес, 2001.
12. Економіка підприємства: Підручник / за аг. Ред.. С.Ф. Покропивного – Вид. 2-ге, перероб. Та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.

13. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку: Посібник / МАУП. – К.: МАУП, 2005 – 80 с.
14. Закон України “Про Національний банк України” від 20 травня 1999 року № 679-14(станом на 10.01.2002 року № 2922-3). – 9 с.
15. Іванова М.М., Мозгов М.М., Герасимов Б.І. Економічний аналіз організаційних структур промислового підприємства: Монографія / Піднауч. ред. Б.І. Герасимова. Тамбов: Видавництво Тамбовського держ.техн. ун-ту, 2003. -120с.
16. Карташова Л.В, Організаційна поведінка: [посібник] / Карташова Л.В., Ніконова Т.В., Соломанідіна Т.О. - К.: КНЕУ, 2008. – 255 с.
17. Кириченко О. Банківський менеджмент: [Навч. посібник для виш. навч. закл.] / О. Кириченко. - К: Основи, 2007. – 43 с.
18. Кобицін А, Організаційні форми реалізації активних проектів: [підручник] / Кобицін А., Павлов С., Бартенєва О. - 2004. – 86 с.
19. Козловський В. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Практикум. Навчальний посібник. - Вінниця: ВНТУ, 2000. - 122 с.
20. Козловський В. О. Техніко-економічне обґрунтування і економічні розрахунки в дипломних проектах і роботах. Навчальний посібник. - Вінниця: ВНТУ, 2003. - 75 с.
21. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: Навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. - Тернопіль: ВАТ "Терно-Граф", 2005. - 297 с.
22. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників: [підручник] / Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. - К.: Т-во “Знання” 2004. – 130 с.
23. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. - К.: Академвидав 2003. – 414 с.
24. Левкін Н. Організаційна культура: необхідність систематизації ключових положень / Н. Левкін // Проблеми теорії та практики управління - 2006. - № 4.

25. Лукичева Л.И. Управління організацією: Навчальний посібник. - М.:Омега-Л, 2004. -360с.
26. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: [підручник] / Т. П. Макаровська. Н.М. Бондар. – К.: МАУП 2003. – 304 с.
27. Малів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства : Навч. посіб , - 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2006 – 580 с.
28. Менеджмент (конспект лекцій в схемах) / Скл. Д. І. Платонов. - М.: Ви-во "ПРІОР" 2005. – 192 с.
29. Мескон М. Основи менеджменту: [підручник] / Мескон М.. Альберт М . Хедоурі Ф. - Пер. с англ. - М.: Дело. 2003. – 704 с.
30. Мескон М.Р. Мотиваційний клімат організації / М. О. Мескон // Керуванні персоналом. - 2005. – 670 с.
31. Мільнер Б.З. Теория организации: [підручник] / Б.З. Мільнер 2-е изд. - М.: ИНФРА-М 2004. – 480 с.
32. Мосійчук І.В. Основні напрями вдосконалення системи управління відтворенням кадрового потенціалу соціальної сфери / І.В. Мосійчук // Вісник Одеського національного університету: [зб. наук. пр.] Том 18. Випуск 3. Серія - Економіка – О.: Видавничий дім «Гельветика», 2013. – С.139 – 143.
33. Мосійчук І.В. Сфера послуг в умовах сталого розвитку / І.В. Мосійчук, І.О. Пойта, О.О. Калініченко // Економіка природокористування і охорони довкілля: [зб. наук. пр.] / Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2013. – С.204-209.
34. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навчальний посібник] / В. Д. Немцов Л. Є. Довгань. - К.: УВПК Р. ЕксОб. 2003. – 560 с.
35. НОВА технологія і організаційна структура / Під ред. Піннінгеа Й. та Бьютандама А. - М. 2003. – 287 с.

36. Осовська Г.В. Основи менеджменту: (навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Г.В. Осовська. К.: „Кондор" 2003. – 556 с.
37. Павленко А.Ф. Маркетинг: [підручник] / А.Ф.Павленко, А. В. Войчак.- К.: КНЕУ 2003. – 246 с.
38. Паламарчук О.М. Глобалізація і сучасні тенденції розвитку організаційних структур / О.М. Паламарчук. Г.М. Паламарчук // Актуальні проблеми економіки. 2003. - № 3. – 51-55 с.
39. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Організація виробництва. Навчально-методичний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 248 с.
40. Персональний менеджмент: / [Резнік С.Д. Соколов В.П. Удалов М. А. \ Бондаренко К.В.] / за ред С. Д. Резніка. М.: ИНФРА-М 2005. – 622 с.
41. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва : підручник. – Львів: «Магнолія плюс», 2005. – 400 с.
42. Підлесний П. Удосконалення організаційної та корпоративної структур управління / П. Підлесний // *Економіст*. - 2004.-№ 11. – 25-31 с.
43. Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія то практико: [підручник] / О. А. Подсолонко. - К.: ПУЛ 2003. – 370с.
44. Поршнев А.Г. Управління організацією: [підручник] / А. Г. Поршнев. М.І. Румянцева. - М.: ИНФРА- М 2003. – 716 с.
45. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121 від 7 грудня 2000 року( із змінами і доповненнями, внесення Законами України станом від 16 листопада 2006 року № 3273-4) // Відомості Верховної Ради України, 2006. – – 109 с.
46. Психология управления: Курс лекций/ Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко; Отв. ред. М.В. Удальцова. — М.: ИНФРА-М, 2000. – 150 с.
47. Савченко О.О. Удосконалення організаційної структури підприємства: [підручник] / О.О. Савченко. - М. 2003. – 475 с.



48. Семенов Г.В. Дослідження і - оцінка організаційної ефективності системам управління: Навчальний посібник. - Казань: Вид-во Казанського ун-ту, 2004. -184с.
49. Сисоєва С.Ф. Організаційна структура фінансово-економічної служби : [підручник] / С.Ф. Сисоєва, Ю.П. Плетнев. - 2003. - № 4. – 90-100 с.
50. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: (підручник) / Й.С. Ситник. - Львів "Тріада плюс", 2008. – 456 с.
51. Скударь Г.І. Структурні зміни в управлінні підприємством: [підручник] / Г.І. Скударь.- Київ 2005. – 153 с.
52. Соболев С.М. Конспект лекцій з курсу "Основи менеджменту" / С. М. Соболев. - 2004/2005 навч. рік. – 24 с.
53. Стадник В.В. Менеджмент [посібник] / В.В. Стадник, М. А. Йохна.- К.: Академвидав 2003. – 456 с.
54. Столін В. Матрична взаємодія в бізнесі / В. Столін // Бізнес: організація стратегії системи. — 2004. - № 7. – 52-53 с.
55. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: [підручник] / В.С. Сухарський. — Тернопіль: «Астон» 2004. – 416 с.
56. Томпсон А. Стратегічний менеджмент, [підручник] / А. Томпсон. — М.: Искусство 2004. – 512 с.
57. Управління організацією. [підручник] / [Поршнева А. Г., Румянцева З.П., Саламатіна Н.А. - М.: ИНФРА-М 2007. – 667 с.
58. Ушакова Н. М. Управління прибутком торговельного підприємства: [конспект лекцій] / Н.М. Ушакова, Л.О. Кукурудза. - К.: КТЕІ 2004. – 110 с.
59. Ушакова Н.М. Економічна стратегія діяльності торгового підприємства в умовах ринкової економіки: [підручник] / Ушакова Н.М., Кукурудза Л.О., Головачук Т.І.- К.: КТЭИ 2004. – 410 с.
60. Федорова М.М. Організаційна структура управління підприємством: Навчальний посібник. - М.: ТКВелби, 2003. -256с.

61. Харизанова М. Менеджмент: [підручник] / Харизанова М., Мірчев М., Миронова Н - К.: УНСС. - София, 2004. – 138 с.
62. Хисрик Р. Торгівля і менеджмент продажу: [підручник] / Хисрик Р., Д. Джексон, Ральф В.- М.: ИИД «Филинь» 2005. – 368 с.
63. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: [Підручник] / Ф.І. Хміль. - К.: Академандав 2003. – 608 с.
64. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: [підручник] / В.І. Хомяков- 2-ге вид., перероб. і доп. - Київ: Кондор, 2005. – 434 с.
65. Цигичко В. Н. Керівнику про прийняття рішень: [методичні рекомендації] В.Н. Цигичко. - М.: ИНФРА-М 2005. – 272 с.
66. Шегда А.В. Менеджмент: [підручник] / 2002 р. – 122 с.
67. Экономика предприятия: Тесты, задачи, ситуации: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. А. Швандара. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.